

EDUARDO WILLIANS TORRES

**CONTROLADORIA E PROCESSOS INTERNOS: COMO A GESTÃO PODE
CONTRIBUIR PARA A ASCENSÃO PROFISSIONAL DO FUNCIONÁRIO.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito básico para a obtenção do título de especialista no curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças, turma de 2010.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2010

Ao meu filho Bernardo.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiro a Deus todo poderoso, que me deu força e sabedoria para superar todos os obstáculos e alcançar mais um objetivo.

Ao Professor Moisés Prates, Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, que representa um exemplo de profissional integro a ser seguido por todos.

Ao Professor Dr. Vicente Pacheco, que além de orientar, me apoiou e guiou na execução e conclusão desse trabalho.

A todos os demais professores e profissionais da Universidade Federal do Paraná que deixaram as suas famílias nas manhãs de sábado para garantir aos vários alunos acesso a um ensino respeitado e de reconhecida qualidade.

A minha esposa Amanda e ao meu filho Bernardo que compreenderam os meus momentos de angústia e a minha ausência.

Aos meus pais, Francisco e Joana, que sempre me incentivaram a seguir.

Aos bons amigos feitos durante o curso: Rebert, Franklin, Allan, Marieli, Desiree, Joana e Erika que foram apoios de grande valor nas horas de tensão e também companheiros inseparáveis e impagáveis dos almoços de sábado.

RESUMO

Torres, Eduardo Willians, Controladoria e Processos Internos: Como a Gestão pode contribuir para a ascensão profissional do funcionário, tem como objetivo destacar a importância da Controladoria como instrumento de tomada de decisão no ambiente organizacional. Instrumento que auxilia na análise do rumo da empresa para se alcançar os objetivos da sua missão, principalmente dos acordos firmados entre a diretoria e os colaboradores da organização. Mostrar que a Controladoria é fundamental em todas as áreas da organização e que enquanto ciência não se destina apenas a gerar informações sobre a situação financeira da empresa. Que a Controladoria não gera informações relevantes apenas ao futuro da empresa, serve também como fonte de informação e orientação do colaborador para atingir o seu objetivo, que é o objetivo de qualquer pessoa que entra em uma empresa, crescer profissionalmente. Descrever o funcionamento de uma ferramenta de controle como o Balanced Scorecard, que serve de base para sistemas informacionais para empresas de todos os segmentos como gerador de informações importantes para o controle. Esse mesmo Balanced Scorecard serve como base aos sistemas informacionais de controle e aos programas que balizam os critérios de ascensão profissional em um dos maiores bancos do país, o Banco do Brasil. Descrever como estes critérios de ascensão influenciam na escolha de um colaborador quando ele se candidata a um cargo dentro da organização. E por fim perceber qual o entendimento do colaborador sobre os termos e ferramentas de controles e também como os colaboradores entendem e classificam o processo de ascensão profissional dentro da organização.

Palavras Chaves: Controladoria; Gestão; Balanced Scorecard; Carreira; Ascensão Profissional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1. PROBLEMÁTICA	5
1.2. OBJETIVOS.....	6
1.2.1 Objetivo Principal.	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3. IMPORTÂNCIA DO TEMA	7
1.4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	7
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	7
1.6. LIMITAÇÕES.....	8
2. REFERENCIAL TEÓTICO.....	9
2.1. CONTROLADORIA	9
2.2. <i>BALANCED SCORECARD</i>	12
2.2.1 Perspectiva Financeira.....	13
2.2.2 Perspectiva do Cliente	15
2.2.2.1. Atributos dos produtos e serviços.	17
2.2.2.2. Relacionamento com os clientes.....	18
2.2.2.3. Imagem e Reputação.....	18
2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos	19
2.2.3.1. Inovação.....	20
2.2.3.2. Operação.	20
2.2.3.3. Serviços Pós-venda.	21
2.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.	22
2.2.4.1. Capacidade dos funcionários.	22
2.2.4.2. Capacidade dos Sistemas de Informação.....	25
2.2.4.3. Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento.....	25
2.3. ACORDO DE TRABALHO	27
2.4. RATING.....	29
2.5. GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	32
3. PESSOAS, Gestão E O PAPEL DO GESTOR.....	40
3.1. PESSOAS	40
3.2. GESTÃO	41
3.3. O PAPEL DO GESTOR.....	42
4. ASCENSÃO PROFISSIONAL	45
4.1. TALENTOS E OPORTUNIDADES – TAO.....	46
4.1.1 Módulo Talentos.....	47
4.1.2 Módulo Oportunidade.....	50
4.2. PROGRAMA DE ASCENSÃO PROFISSIONAL	51
4.3. A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR	52
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55

LISTA DE ABRIVIATURAS E SIGLAS

ATB:Acordo de Trabalho.

BSC:Balanced Scorecard.

CDA:Controle de Despesas Administrativas.

CSL:Centro de Serviços e Logística.

CTR:Controle de Contas Transitórias.

FVC:Ficha de Verificação de Conformidades.

GDP:Gestão por Competências

PF:Pessoa Física.

PJ: Pessoa Jurídica.

1. INTRODUÇÃO

A concorrência é sem sombra de dúvidas a justificativa máxima para toda e qualquer decisão dentro de uma corporação. Desde uma empresa familiar até uma grande transnacional, todos os passos são dados para se alcançar um único objetivo: aumentar a participação no mercado.

Nesse ambiente frenético onde se deve ser eficaz e eficiente é que as oportunidades aparecem para todos, inclusive para os empregados. O crescimento da empresa depende do mercado, da competência dos seus administradores e principalmente da participação e capacitação do seu corpo funcional.

Assim, controlar todo o processo é importante, seja ele de prestação de serviço ou produção. Da pequena confecção no interior do país até as gigantes montadoras de veículos nas capitais, todos usam da Controladoria e de controles internos para tomada de decisões e correção do rumo para se alcançar o seu objetivo, maior fatia do mercado ou promoção dentro da corporação.

1.1. PROBLEMÁTICA

Quando se ingressa numa corporação muitas vezes se esquece de analisar o novo ambiente no qual se insere, e traçar um plano de carreira. O desconhecimento de especificidades sobre a empresa certamente é um grande inimigo daqueles que almejam crescer numa organização. Trabalhar, trabalhar e trabalhar não garante, há muito tempo, a continuidade de um empregado numa corporação. Trabalhar é necessário, mas trabalhar com qualidade e focado nos interesses da empresa.

Além do trabalho, o aperfeiçoamento de um empregado é tema recorrente na maioria das empresas de qualquer segmento do mercado. Capacitar o empregado para melhor exercer suas funções é assunto de reuniões de diretorias, de maneira que a qualificação é item mensurado nos acordos anuais selados entre o corpo diretor e os demais setores da empresa. Incentivar o empregado através de cursos auto-instrucionais ou mediante uma especialização subsidiada pela empresa, não é mais exclusividade das grandes corporações. Hoje médias empresas já

possuem programas que visam à especialização de suas equipe nos mais diversos níveis hierárquicos.

O resultado é que além de um corpo funcional preparado para o exercício de funções específicas, há para aquele que se especializa um ganho que vai além de um aumento salarial. Ao se especializar para galgar outros cargos, o empregado está se capacitando e mantendo a sua competitividade no mercado de trabalho.

A remuneração é apenas o resultado final do processo. Há por trás um arcabouço modelado de maneira que especialização, competências individuais, coletivas e o atingimento de objetivos propostos pela organização geram subsídios para um processo seletivo interno, onde esse três fatores fazem parte de uma lista de pré-requisitos que influenciam na colocação do funcionário numa concorrência para um cargo dentro da instituição. Além de realizar o seu trabalho de maneira satisfatória, deve-se ficar atento ao desempenho da equipe, do grupo como um todo, pois não existe mais o “super-funcionário” e sim aquele que realiza o seu trabalho junto a uma equipe vencedora. Assim a Controladoria têm fundamental importância na gestão dos processos internos e na ascensão profissional do seu quadro funcional.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Principal.

O objetivo desse trabalho é mostrar um estudo de caso sobre sistema de ascensão profissional dentro de um dos maiores bancos do país, o Banco do Brasil, e também descrever como a postura do funcionário através de simples ações no dia-a-dia contribui ou não para o cumprimento dos acordos firmados com a diretoria. Como simples ações de controle podem contribuir para se alcançar os objetivos, demonstrar o papel do gestor no processo e esclarecer ao funcionário a sua importância.

1.2.2 Objetivos Específicos

Demonstrar o papel do gestor da unidade no processo;

Descrever o processo de concorrência vigente;

Esclarecer aos colaboradores o seu papel no processo de ascensão profissional pessoal e de toda a equipe.

1.3. IMPORTÂNCIA DO TEMA

A relevância do tema está em mostrar que a Controladoria não trata apenas de números, planilhas e metas. Ela oferece subsídio para o suporte das relações entre o funcionário e o empregador, no momento que os controles criados possibilitam avaliar o desempenho dos membros e da equipe. A Controladoria deixa de ser um amontoado de números e passa a atuar como fonte segura de mensuração de resultado e desempenho.

1.4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Será realizada uma abordagem quantitativa, com uso de questionário, para a obtenção de dados sobre o entendimento do colaborador acerca de sua participação no processo de ascensão profissional, apoiados em conceitos das Ciências Contábeis como a Controladoria, Contabilidade Gerencial (*Balanced Scorecard*).

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em cinco partes, onde se procura demonstrar que teoria e prática se relacionam.

Após a Introdução, onde são apresentados a Problemática, a os Objetivos, a Importância do Tema e os Aspectos Metodológicos, o trabalho segue com o Referencial Teórico, onde se apresentam as principais teorias sobre Controladoria, *Balanced Scorecard*, Acordo de Trabalho, Rating e Gestão por Competência.

Conceitos importantes para o entendimento do processo de ascensão profissional. Seguindo no trabalho será apresentado o terceiro item Pessoas, gestão e o papel do gestor, onde são descritas as funções e a importância de cada um dentro de uma organização.

No quarto tópico, apresenta-se a Ascensão profissional dentro do Banco do Brasil e o entendimento do empregado sobre o processo. O quinto e último item apresenta as considerações finais sobre o estudo.

1.6. LIMITAÇÕES

As limitações do trabalho se encontram da confidencialidade de algumas informações acerca do processo de ascensão profissional da instituição e também no baixo índice de retorno dos questionários enviados aos funcionários para que se pudesse entender a visão destes sobre o processo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONTROLADORIA

A controladoria é um braço da contabilidade que se destina entre outras coisas a verificação do andamento dos trabalhos executados dentro da organização, se estes estão em consonância com as metas e os objetivos traçados pela diretoria.

A Controladoria surgiu, segundo Figueredo (1997, p.26):

“[...] em função do aumento da complexidade na organização das empresas , maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, a demanda de melhores práticas de gestão...”.

A complexidade das organizações vai além da complexidade financeira e fiscal. A busca por uma melhor colocação no mercado faz com que seu utilize mecanismos criados pela controladoria para monitorar o desempenho dos diversos setores ou departamentos de uma empresa.

Assessorar a administração da organização mensurando alternativas, otimizando informações na sua gestão e norteando as decisões a fim de garantir êxito é o foco de trabalho da controladoria.

Após o Planejamento Estratégico e Operacional formalizados de acordo com missão e a visão da empresa, cabe a controladoria a árdua tarefa de verificar se o planejamento e as ações estão sendo satisfatórias para alcançar os objetivos. Caso sejam encontradas divergências entre o planejado e aquilo que está efetivamente ocorrendo, cabe a controladoria informar aos responsáveis que devem ser tomadas atitudes para corrigir o rumo.

Nakagawa (1997, p.22) explicita em quatro pontos a função básica da controladoria:

- Conhecer a realidade;
- Compara-la com o que “devia ser”;
- Tomar conhecimento rápido das divergências e as suas origens; e
- Tomar atitude para a sua correção.

Conhecer a realidade da instituição para que ciente das reais condições e realizar comparativos e projeções, para demonstrar a diretoria como deveria ser. Ao

se comparar “como deve ser” com “o que deveria ser” temos a chance de verificarmos as distorções do processo e efetivamente compararmos o que temos com o que queremos. Quando analisamos dessa forma, temos como Tomar Conhecimento Rápido das divergências das duas realidades, a atual e a desejada, e sabermos os motivos dessas divergências para então. O ultimo passo, Tomar a Atitude Necessária para a sua correção, assim, de posse do norte a seguir, promover os acertos na trajetória para alcançarmos nos nossos objetivos. Todos esses passos são executados de acordo com a missão da instituição.

Então, além de ter todo o conhecimento acerca das aspirações da organização, a controladoria é a responsável pela geração de informações cruciais a administração da organização, que de posse desses dados tomará decisões para promover da melhor forma o atingimento das metas e objetivos traçados para o cumprimento da missão.

Muito se fala na missão da corporação, mas a Controladoria, qual a sua missão?

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p.90):

”A Missão da controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidades de uma empresa, deve-se esforçar para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área”.

Dessa forma, compete a controladoria a busca da informação a respeito dos problemas de ordem econômica; propor soluções aos gestores sobre problemas de suas áreas; e coordenar o processo de planejamento e controle tendo em vista a gestão econômica. Tudo isso tem como foco a maximização dos resultados da empresa.

Para Slomski (2005, p.56):

“[...]controladoria é sinônimo de um concerto musical, onde aquele departamento, secretaria que fará com que haja uma sinfonia (reunião de sons e vozes, consonância perfeita de instrumentos), buscando um só objetivo, a maximização do resultado global da entidade”.

Nesse concerto como define Slomski, cabe a controladoria auxiliar o maestro (gestor) a reger a orquestra, que é a organização, apresentando as informações geradas através de dados sobre a organização para que ele possa, de posse dessas

informações decidir o caminho a ser seguido para alcançar as metas definidas no planejamento para o período de trabalho.

Para Catelli (2001, p.334) a controladoria não pode ser vista como um método voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação. Enquanto ramo de conhecimento apoiada na Teoria da Contabilidade, a Controladoria é responsável pelo estabelecimento de bases conceituais e teóricas responsáveis pela modelagem, construção e manutenção de Sistemas Informacionais e Modelos de Gestão Econômicas, que supram adequadamente as necessidades de informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas. Enquanto unidade administrativa é responsável pela coordenação e disseminação dos modelos de gestão e também aglutinador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização.

Assegurar a Otimização do Resultado Econômico da Organização é a missão da Controladoria (Catelli, 2001).

Para Padoveze (2009, p.3):

“A Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda a sua plenitude, pois cabe a Controladoria a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro de uma empresa, nas suas mais diversas necessidades.”

Ainda segundo o autor Controladoria é a Ciência Contábil evoluída.

Stephen Kanitz *apud* Mosimann e Fisch (1999, p.105), estabelece como função primordial da Controladoria a direção e implantação dos sistemas de:

- Informação – Compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistemas de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento e etc.
- Motivação – referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
- Coordenação – visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria

da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções.

- Avaliação – com o intuito de interpretar os fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.
- Planejamento – de forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.
- Acompanhamento – relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção e falhas ou revisão de planejamento.

2.2. BALANCED SCORECAR

O *Balanced Scorecard* é um mecanismo de gestão que abrange os principais indicadores de desempenho de uma organização, sejam eles financeiros e não financeiros, alimentando sistemas informacionais para que com base nessas informações sejam tomadas decisões sobre o comportamento da organização para que sejam alcançados as metas e os objetivos, traduzindo indicadores “palpáveis” à missão da empresa.

Para Miranda (2001), Balanced Scorecard é um sistema de gerenciamento estratégico, complementar ao controle financeiro tradicional, que monitora as estratégias da organização de longo prazo por meio de mecanismos de mensuração, transformando a visão e a estratégia em um conjunto objetivos, agregados em perspectivas, o que permite visualizar passo a passo a estratégia em andamento.

É para os executivos uma ferramenta de gestão completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.

O BSC cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar o funcionário sobre os vetores do sucesso atual e futuro. O *balanced scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes:

financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade (KAPLAN & NORTON, 1997:24-25; 44).

As medidas do BSC devem ser utilizadas de forma diferente para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais. A finalidade é de alcançar um objetivo comum, devendo se utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado e não como sistema de controle.

Traduz a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

2.2.1 Perspectiva Financeira

Indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Estão relacionados à lucratividade mensurada por exemplo pela receita operacional, retorno sobre o capital ou pelo valor econômico agregado. Ou ainda os objetivos financeiros que podem estar vinculados a um rápido crescimento no nível de vendas ou a geração de fluxo de caixa.

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro (KAPLAN & NORTON, 1997 p49).

A vinculação dos objetivos financeiros à estratégia da empresa difere de acordo com o estágio de maturidade na qual se encontra a organização. Para facilitar o entendimento desse mecanismo, os autores dividiram em três estágios; Crescimento, Sustentação e Colheita.

As empresas em ou unidades de negócios na fase Crescimento encontram-se nos estágios iniciais do seu ciclo de vida. Por necessitarem de um grande montante de investimento para desenvolver e aperfeiçoar os produtos e serviços oferecidos, as empresas que se encontram nesse nível tem como objetivo

financeiro global o crescimento da receita e de aumento de venda para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

A fase Sustentação são aquelas que ainda atraem investimentos, mas são obrigadas a obter excelentes retornos sobre o capital investido. Espera-se que mantenham sua participação no mercado e ainda aumente um pouco a cada ano. Nesta fase os objetivos financeiros são relacionados à lucratividade, expresso através de receitas contábeis com a receita operacional e a margem de bruta, que consideram o capital investido. Retorno sobre capital investido e valor econômico agregado são algumas medidas para avaliar o desempenho da empresa ou da unidade.

Quando a empresa atinge a fase de maturidade de Colher, significa que a empresa não necessita de grandes investimentos, e sim, o suficiente para manter a capacidade, não ampliar ou gerar novas capacidades. Qualquer investimento deve ter períodos curtos de retorno e muito bem definidos. O objetivo financeiro maior de uma empresa nessa fase de maturação é a diminuição da necessidade de capital de giro e o caixa operacional (antes da depreciação).

Portanto, enfatizam os autores, para cada tipo de empresa há um objetivo financeiro específico, tendo como meta a geração de benefícios para a empresa.

Para o desenvolvimento do Balanced Scorecard deve ocorrer no início um intenso diálogo entre o executivo principal da unidade de negócios e o diretor financeiro da empresa sobre a categoria financeira e os objetivos específicos para a unidade ou empresa (Kaplan & Norton 1997, p.52).

Trazendo para o cenário a ser estudado, estão alinhados à Perspectiva financeira ações como a Identificação de oportunidades de negócios para o Banco, A demonstração de conhecimento sobre os produtos e serviços e Tomar decisões adequadas em tempo hábil analisando o contexto e os objetivos da Unidade.

2.2.2 Perspectiva do Cliente

Permite que os gestores das unidades articulem estratégias para mercados e clientes que propiciem maior retorno financeiro. Assim Kaplan & Norton (1997, p.67) definem essa perspectiva:

A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados a clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes no mercado.

Os autores enfatizam que a frase “ser o fornecedor número um dos nossos clientes” apesar de inspiradora, não leva a lugar nenhum. “Empresa que tentam ser tudo para todo o mundo, normalmente acabam não sendo nada para ninguém Kaplan & Norton (1997, p.68).

Portanto, as empresas precisam identificar o segmento ou segmentos de mercado em suas populações atuais e potenciais clientes , e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar.

Após identificados os clientes potenciais e selecionados os segmentos a serem trabalhados, Kaplan e Norton sugerem que devem-se seguir um grupo de medidas comuns a todos os tipos de empresas e que são essenciais para o resultado nessa perspectiva. Os indicadores dessas medidas são; Participação de mercado; Retenção de clientes; Captação de clientes, Satisfação do clientes e Lucratividade de clientes.

A participação de mercado é a medida que toma por base a relação entre o total de transações realizadas com os clientes potenciais ou os segmentos escolhidos, com o total de transações estimadas para aqueles potenciais clientes ou segmentos. Ou seja reflete a proporção de negócios num determinado mercado em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário.

A retenção de clientes é a forma ideal de aumentar a participação no mercado é assegurar a retenção dos atuais clientes. Para medir a retenção de clientes nos períodos (meses, trimestre, semestre ou anos), é necessário conhecer quem são os seus clientes.

A captação de clientes tem como objetivo aumentar a base de clientes e por consequência aumentar a participação no mercado. A captação pode ser medida pelo número de novos clientes, ou pelo volume total de venda realizada para novos clientes.

A satisfação de clientes é a mensuração do atendimento às necessidades do cliente, tanto na captação quanto na retenção do cliente. Pesquisas recentes mostram que um nível meramente adequado de satisfação não é suficiente para assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade. Somente quando os clientes estão extremamente satisfeitos com a experiência, com o atendimento é que a empresa pode contar com o retorno, com a repetição.

Seja através da espontaneidade do cliente, ou por meio de pesquisas, a mensuração da satisfação do cliente é um trabalho árduo e dispendioso para a organização, mas também necessário para a correção do rumo e para a manutenção da sua base.

A lucratividade de clientes é a confirmação das três medidas anteriores. Mas as empresas precisam mais que clientes felizes e satisfeitos; elas precisam de clientes lucrativos. Nem todas as demandas dos clientes podem ser atendidas com lucratividade. Isso ocorre em função da especificidade do trabalho a ser realizado. Quando isso ocorre, a empresa pode simplesmente recusar o serviço, em função da sua dificuldade e dos custos envolvidos, ou ela pode negociar uma adequação de preços para a realização do trabalho, ou ainda, se for de interesse comercial, a unidade pode arcar com parte dos custos envolvidos para garantir a permanência do cliente em sua carteira.

Deve-se incluir propostas de valores que a empresa oferecerá aos clientes como rapidez e pontualidade nas entregas, para realizar aquilo que a empresa mais deseja que é reter, fidelizar o cliente.

Apesar da existência de diferentes propostas de valores para os diferentes nichos de mercado Klaplan & Norton apresentam três conjuntos que servem de parâmetro para praticamente todas as atividades relacionadas a produção e serviços. São elas:

- Atributos dos Produtos e Serviços;
- Relacionamento como Cliente;
- Imagem e reputação.

2.2.2.1. Atributos dos produtos e serviços.

Esse item abrange a funcionalidade do produto /serviço e o seu preço e qualidade. Adequar o seu produto ao cliente é sem duvidas um diferencial de mercado que influencia na escolha pelo cliente.

Kaplan & Norton (1997, p.78) citam dois exemplos pontuais sobre o assunto.

O primeiro exemplo é da empresa Rockwarter de construções submarinas, que possui em sua carteira de clientes aqueles que desejam soluções de qualidade a um preço acessível e aqueles clientes que desejam soluções customizadas, onde o preço certamente não é um entrave na negociação, pois uma solução customizada, diferenciada, certamente será para o cliente parte da sua estratégia competitiva.

Outro exemplo citado é a do Metro Bank, que identificou em sua base de clientes aqueles que desejavam serviços simples como apenas uma conta corrente há um baixo preço, e também aqueles clientes que desejam serviços financeiros diferenciados e não estão dispostos a mudar de banco somente pelo preço. O que eles exigem é alta qualidade (erro zero) nas transações bancárias.

Verifica-se por esses dois exemplos que tanto na indústria de alta tecnologia e precisão, quanto na intermediação financeira há clientes que procuram preço e outros procuram diferenciação no produto. Os que procuram diferenciação de produto, certamente não estão interessados no valor que será cobrado pelo serviço, pois o que importa é a qualidade a vantagem competitiva por possuir algo diferenciado.

Já aqueles que têm o preço como barreira de negociação, certamente tomarão as suas decisões baseadas em preço. O que não significa que comprarão ou contratarão qualquer coisa apenas pelo preço. Eles procuram o máximo de qualidade dentro daquilo que podem pagar.

2.2.2.2. Relacionamento com os clientes.

Essa variável se refere à entrega do produto e serviço, tempo de resposta, entrega e o conforto do cliente na relação de compra.

Ainda com o exemplo no Metro Bank, este identificou a necessidade de manter as expectativas dos clientes e as definiu em três elementos chaves:

Pessoal qualificado, capazes de reconhecer as necessidades do cliente e com conhecimento necessário para satisfazê-las de forma pro ativa.

Acesso conveniente, proporcionando a todos os clientes acesso as informações bancárias durante as 24 horas do dia.

Capacidade de resposta, servindo ao cliente com presteza, igualando superando tempo de resposta ao sentido de urgência do cliente.

2.2.2.3. Imagem e Reputação.

Sem duvida é a dimensão cuja mensuração é dificultada pela intangibilidade. Mensurar o peso da imagem e da reputação de uma marca é algo complicado, pois o que se avalia é a preferência do consumidor por algo que mexe com a sua vaidade.

A preferência do cliente por uma marca reflete valores intangíveis da imagem e da reputação da empresa, que são percebidas pelo cliente na forma de status na utilização daquele produto. Roupas de grife, parques temáticos, aparelhos eletrônicos são bons exemplos disso.

Mensurar a imagem e a reputação de uma organização industrial é um pouco mais fácil, pois há como se verificar a qualidade do produto, a durabilidade, a rede de assistência técnica e até mesmo a exclusividade dos seus produtos. Já para uma prestadora de serviços o fator imagem fica intimamente ligado à satisfação do cliente na execução do serviço. O simples fato do cliente não gostar da postura e do comportamento de um integrante da equipe que está prestando serviço pode pôr em xeque todo o trabalho. Quando se fala em imagem em prestação de serviço, a postura do funcionário está intimamente ligada à maneira com a qual o cliente qualificará serviço prestado.

Essas propostas de valores devem ser apresentadas como diferencial da corporação em relação à concorrência para satisfação do cliente

Para o Banco a perspectiva clientes está relacionada ao atendimento cortes, a agilidade e a disponibilização de soluções adequadas ao cliente e interessantes à empresa. Lembrando sempre que a agilidade e a cortesia devem ser percebidas pelo cliente, pois esses conceitos variam de cliente para cliente, de acordo com a sua necessidade e com intensidade do seu problema.

2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

O foco nesse item é a melhoria nos procedimento existente e a identificação dos pontos críticos nos processo internos, nos quais a empresa deva alcançar a excelência, e a incorporação de processos de inovação nos processos internos.

Essa perspectiva serve para identificar os pontos críticos do processo da empresa na produção de bens ou na prestação de serviços. A Perspectiva dos Processos Internos é medida após a definição da Perspectiva Financeira e a Perspectiva do Cliente, porque definidas estas duas, que dizem respeito às aspirações dos acionistas e do desejo dos clientes, é que se podem identificar os gargalos na operação da organização e tomar as decisões que farão com que se conduza às metas traçadas.

As ferramentas criadas em uma organização para medir a eficiência dos funcionários estão ligadas à melhoria dos processos internos, conforme Kaplan & Norton (1997, p.97)

Os sistemas de medida de desempenho da maioria das empresas focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. Para o *Balanced Scorecard*, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com processos de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades -, prossiga com processo de operações – entrega de produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pos venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa

Assim como na Perspectiva do Cliente é apresentada pelos autores uma cadeia de valores, para a Perspectiva dos Processos Internos há também uma cadeia que inclui três processos principais:

- 1 - Inovação;
- 2 - Operação;
- 3 - Serviço de Pós-venda.

2.2.3.1. Inovação.

Considere o processo de inovação como uma onda longa de criação de valor, em que as empresas primeiro identificam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais (Kaplan & Norton 1997, p.103).

Para os autores além de atender as necessidades a organização deve surpreender os clientes, oferecer benefícios em seus produtos antes que os clientes percebam a necessidade. As perguntas deixadas como exemplo pelos autores, exemplificam bem o processo de inovação.

- 1- Que tipo de benefício os clientes valorizarão nos produtos de amanhã?
- 2- Como poderemos, através de inovação, oferecer esses benefícios ao mercado antes dos concorrentes?

A resposta para estas duas perguntas certamente trará uma vantagem em relação à concorrência. Estar atento ao cliente, escutar o seu cliente é o primeiro passo para encontrar as repostas.

2.2.3.2. Operação.

A operação é o ciclo de produção propriamente dito, que tem início com a chegada do pedido do clientes e se finaliza com a entrega do produto ou serviço. É um processo mais fácil de entender, pois praticamente todos os processos são demandados pelo mercado consistem em uma necessidade inicial do cliente, uma rotina na qual o fornecedor desprende esforços para atender o cliente, e a entrega do objeto ao cliente.

Seja na aquisição de um bem, onde há um pedido que chega à produção onde bem é confeccionado, construído, e posteriormente entregue ao cliente, ou na demanda por um serviço onde o cliente solicita o esclarecimento de uma dúvida num balcão de atendimento, o funcionário pesquisa e esclarece a dúvida do cliente. Esclarecer a dúvida do cliente nesse caso é a entrega da mercadoria.

2.2.3.3. Serviços Pós-venda.

É o serviço oferecido aos clientes que tem como objetivo a correção de defeitos apresentado pelos produtos. É importantíssimo na cadeia de valor de produtos sofisticados, nos quais a interrupção do serviço do equipamento pode acarretar em prejuízo para o cliente. Um exemplo desse serviço é descrito por Kaplan & Norton (1997, p.111);

As empresas que vendem equipamentos ou sistemas sofisticados como a Otis Elevator e a General Electric Medical Systems (fabricante de equipamentos eletrônicos de manipulação de imagens, como scanners para tomografia computadorizada e monitores de ressonância magnética) sabem que qualquer tempo de paralisação de seu equipamento acarreta enormes custos e inconvenientes a seus clientes. Essas duas empresas valorizam seus equipamentos oferecendo um serviço rápido e confiável a seus clientes minimizando os transtornos ocasionados. Incorporam a seus equipamentos tecnologia eletrônica capaz de captar e transmitir sinais ao pessoal da assistência técnica quando o equipamento demonstra sinais de defeito iminente. Essa tecnologia permite que pessoal de assistência técnica compareça ao local para prestar serviços de manutenção preventiva e reparo, surpreendendo favoravelmente os clientes que ainda não chegaram a perceber qualquer problema de desempenho nos equipamentos.

Parâmetro de tempo de atendimento e execução, custos e a qualidade, relacionamento com a comunidade¹ são metas no serviço de pós-venda, conforme apontam os autores.

A perspectiva Processos Internos no Banco é analisada na qualidade com a qual o funcionário se comunica (oral e escrita), A Identificação por parte do funcionário dos riscos da sua atividade, implementando ações que não tragam riscos a si e a organização, A organização do seu trabalho, a coordenação e a especialização da equipe.

¹ O parâmetro relacionamento com a comunidade é um exemplo dado pelos autores para empresas que operam com produtos nocivos ao meio ambiente, pois esse relacionamento pode ser um objetivo estratégico para preservar o direito de operar naquele local.

2.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

Identifica a estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo. Esse item provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Chamada no Banco de Comportamento Organizacional, a perspectiva de Aprendizado e crescimento visa avaliar as ações voltadas ao desenvolvimento profissional do funcionário, ações de bem estar no trabalho e a orientação da equipe na busca do conhecimento.

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.131);

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas três outras perspectivas. O objetivo da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.

Os autores observaram durante a elaboração de BSC para diversas empresas que tanto empresas do setor industrial quanto prestadoras de serviços que três pontos são importantes na perspectiva de aprendizado e crescimento:

- 1 – Capacidade dos funcionários;
- 2 – Capacidade dos sistemas de informação;
- 3 – Motivação, *empowerment* e alinhamento.

2.2.4.1. Capacidade dos funcionários.

O vínculo empregado e empregador sofreu muitas mudanças. O empregado era contratado para executar serviços braças e repetitivos e a sua eficiência era medida conforme a sua produção naquele modelo. Hoje o funcionário deve executar exemplarmente o seu serviço e ficar atento a sua rotina a fim de identificar possíveis mudanças que possam ocorrer para facilitar e dinamizar o trabalho.

Um exemplo dado por Kaplan e Norton é o caso do Metro Bank, quando um cliente solicitou ao funcionário como deveria proceder para que seu salário fosse depositado em sua conta. O funcionário do banco informou que ele deveria assinar uma autorização junto ao departamento de recursos humanos da empresa para que o crédito fosse realizado na sua conta. O cliente teve sua demanda solucionada, mas como os próprios autores descrevem abaixo, (Kaplan & Norton 1997, p.133);

“ O banco, no entanto, perdeu uma grande oportunidade. Essa solicitação poderia ter sido a ocasião para que o funcionário obtivesse um perfil financeiro pessoal mais completo do cliente, como:

Moradia própria ou alugada?

Automóveis: quantos e quais modelos?

Cartões de Crédito: quais e quantos?

Renda anual.

Bens e dívidas pessoais.

Seguros.

Filhos: quantos e quais as suas idades?

Esse perfil permitiria que o funcionário do banco sugerisse uma variedade mais ampla de produtos e serviços financeiros [...].

Entretanto, para que o perfil financeiro pudesse ser utilizado de maneira eficaz o funcionário deveria ter sido treinado em toda a carteira de produtos e serviços do banco [...].”

Os autores identificaram três grupos de medidas que norteiam na maioria das empresas a relação com os funcionários. São elas;

1 – Satisfação dos funcionários;

2 – Retenção dos funcionários;

3 – Produtividade dos funcionários.

A Satisfação do Funcionário está intimamente ligada a sua satisfação com a sua função e com a sua postura dentro da empresa. Pessoas que por necessidade ou por imposição são obrigadas a executar trabalho que não possuem habilidade ou que simplesmente não se sentem à vontade, tendem a demonstrar a sua insatisfação na forma de desempenho.

“Funcionários satisfeitos são uma preconização para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes” (Kaplan & Norton, 1997 p.135). Os autores ainda salientam que clientes atendidos por funcionários satisfeitos, tendem a serem mais satisfeitos.

Sabendo disso muitas organizações preocupadas como o nível de satisfação dos funcionários, possuem um plano de carreira que é construído em conjunto com o funcionário, tentando assim minimizar a quantidade de pessoas insatisfeitas.

Medir a satisfação o ânimo, o moral dos funcionários é importante para que a organização tenha ciência do que está acontecendo com os seus colaboradores, e

é de igual importância para que aquele que é chamado a responder uma pesquisa de satisfação, pois ao responder a pesquisa o colaborador possa refletir sobre a sua atuação dentro da organização e como ele pode canalizar os seus esforços para mostrar a sua importância.

Kaplan & Norton (1997, p.136) sugerem quatro tópicos a serem abordados em uma pesquisa de satisfação:

- 1 – Envolvimento nas decisões;
- 2 – Reconhecimento pela realização de um trabalho;
- 3 – Acesso as informações suficientes para o bom desempenho da função;
- 4 – Incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa;
- 5 – Qualidade do apoio administrativo;
- 6 – Satisfação geral com a empresa.

Na pesquisa pode ser utilizadas escalas de 1 a 3 ou de 1 a 5 onde 1 que é o menor número na escala, caracterizaria o mais alto grau de insatisfação, e o 3 ou o 5, dependendo da escala utilizada evidenciaria o mais alto grau de satisfação.

A pesquisa pode disponibilizar aos dirigentes subsídios para tomadas de decisões que envolvem o relacionamento funcionário – empresa, refletindo posteriormente no nível de engajamento do funcionário dentro da organização e por consequência no nível de satisfação do cliente.

A Retenção dos Funcionários tem por objetivo manter no seu quadro aqueles colaboradores nos quais a empresa possui interesse no longo prazo. O nível de retenção costuma ser medido pela rotatividade das pessoas-chaves dentro da organização. Investir no colaborador é uma maneira de evitar saídas indesejadas.

A Produtividade dos Funcionários mensura o impacto da elevação do nível de habilidade e de satisfação do colaborador na produção, através de melhoria nos processos internos, resultado do maior comprometimento, que reflete na satisfação do cliente. Esse comprometimento esse que pode gerar inovações para o processo.

Uma maneira de mensurar a produtividade por funcionário é calcular a receita gerada por cada funcionário. “ À medida que os funcionários e a empresa se tornam mais eficazes na venda de um volume maior e um conjunto de produtos e serviços com maior valor agregado, a receita por funcionário deve aumentar” (Kaplan & Norton, 1997 p.136).

É claro que a pressão pelo atingimento de metas abusivas e a terceirização de serviços podem gerar um resultado irreal, à medida que o volume produzido sob

pressão ou fora do ambiente da empresa não considera o esforço extra despendido para essa produção. Mas esse não é o foco desse estudo.

2.2.4.2. Capacidade dos Sistemas de Informação.

Nas grandes corporações é indiscutível o valor de um sistema informacional que apresente de maneira eficiente e eficaz os dados, as informações aos colaboradores.

Os colaboradores de todos os escalões e setores da organização necessitam de informações precisas sobre o processo. Seja o chão de fábrica, que necessita de informações precisas sobre a disponibilidade de insumos para a produção, sejam os responsáveis pelas compras, que precisam de informações precisas sobre o nível de estoque, ou ainda a diretoria da organização que de posse de relatórios confiáveis pode direcionar os investimentos da empresa. Todos necessitam de um sistema informacional confiável, que seja alimentado de maneira responsável.

2.2.4.3. Motivação, *empowerment*² e alinhamento.

Esse vetor tem como principal objetivo mensurar o clima organizacional para a motivação e a iniciativa dos funcionários.

Serve também para incentivar os colaboradores a participarem das decisões da organização. Colaboradores satisfeitos tratam a empresa como sendo sua e estão sempre atentos às possibilidades de melhorias.

Ainda sobre o BSC Kaplan & Norton (2000, p.18) *apud* Kallás e Sauaia em seu trabalho apresentado no XVIII Congresso Latinoamericano de Estratégia, observam que as empresas bem-sucedidas do *balanced scorecard* revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico. Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, observamos a atuação de cinco princípios comuns, que chamamos de princípios da organização focalizada na estratégia

² *Empowerment* – é um processo de descentralização de das decisões nos diversos níveis hierárquicos, permitindo uma maior participação dos colaboradores no processo decisório da empresa, proporcionando uma maior liberdade de iniciativa, trazendo benefícios à organização em todas as instâncias inclusive no processo de inovação.

- Princípio 1: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais: não é possível implementar a estratégia sem descrevê-la. Os mapas da estratégia e os *balanced scorecards* cuidam das deficiências dos sistemas de mensuração dos ativos tangíveis da era industrial. Os elos na mensuração das relações de causa e efeito nos mapas da estratégia mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados (financeiros) tangíveis. O uso pelo *scorecard* de indicadores quantitativos, mas não-financeiros (como duração dos ciclos, participação de mercado, inovação, satisfação e competências), possibilita a descrição e mensuração do processo de criação de valor, em vez da simples inferência (Kaplan & Norton, 2000, P.20-21).

- Princípio 2: Alinhar a Organização para Criar Sinergias: Este princípio representa o desdobramento do BSC corporativo para as áreas de negócio e de apoio das organizações, de acordo com uma visão organizacional, de processos ou de funções.

- Princípio 3: Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos: As organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados a compreendam e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para seu êxito.

Em muitos casos, adotaram-se *scorecards* individuais para a definição de objetivos pessoais. Finalmente, cada uma das organizações bem sucedidas vinculou a remuneração por incentivos ao *balanced scorecard* (Kaplan & Norton 2000, P.22-23).

- Princípio 4: Fazer da Estratégia um Processo Contínuo: As empresas bem sucedidas na adoção do *balanced scorecard* implementaram um processo de gerenciamento da estratégia. Trata-se do que se chamou de "processo de *loop* duplo", que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo.

- Princípio 5: Liderança Executiva para Mobilizar a Mudança: O programa de *balanced scorecard* bem-sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projeto de mensuração, mas, sim, de um programa de mudança.

2.3. ACORDO DE TRABALHO

O Acordo de Trabalho (ATB) é um instrumento utilizado para avaliar o desempenho de cada dependência (Unidades Estratégicas, Unidades Táticas, Unidades Operacionais e Equipes de Projetos) que tem por objetivo mensurar a eficácia e a eficiência das atividades do Banco, em relação às metas e objetivos estabelecidos, com efeitos práticos na forma de retificação, orientação e ação corretiva.

É uma das ferramentas analisada quando o colaborador deseja participar de alguma seleção. Junto com as demais ferramentas, GDP, Rating, que também serão abordados mais adiante, compõe os indicadores que credenciam ou não o colaborador a participar de um processo seletivo. Esses indicadores juntos devem materializar o resultado da unidade e do colaborador, sendo a GDP um indicador pessoal e os demais, ATB, Rating indicadores coletivos, que dizem respeito à unidade onde o colaborador está locado.

As premissas que estabelecem as bases do ATB estão alinhadas aos temas e documentos estratégicos e às atribuições específicas de cada dependência. Elas são estruturadas para acompanhar o desempenho na perspectiva definida no Plano Diretor. São estabelecidas por meio de participação conjunta de gestores e avaliados, cujos indicadores são passíveis de aferição e definidos para um período de um ano, de Janeiro a Dezembro.

Os balizadores do ATB, especialmente das Unidades Estratégicas, são definidos através de Temas Estratégicos alinhados ao planejamento de longo prazo da instituição. Os Temas Estratégicos possibilitam:

- Convergência de esforços, racionalização de recursos e o comprometimento das diversas áreas em prol de objetivos comuns;
- Maior alinhamento das estratégias de longo prazo aos objetivos de curto prazo;
- Identificação das interdependências e relação de causa e efeito entre os indicadores e metas propostos;
- Melhoria do fluxo de comunicação entre as várias áreas envolvidas e acompanhamento dos desafios propostos.

Os Temas Estratégicos dão aos gestores a possibilidade de ajustar o rumo do Acordo de Trabalho para garantir o êxito do planejamento anual.

O ATB é composto das seguintes perspectivas:

Resultado Econômico – tem por objetivo utilizar indicadores chaves que visam ao atingimento dos objetivos relativos ao desempenho da unidade, tais como; incremento de receitas, redução de despesas, cobertura de despesas administrativas e eficiência da unidade. Ao compararmos ao *Balanced Scorecard* percebemos que essa perspectiva aparece com o nome de Perspectiva financeira, que é o reflexo das aspirações da diretoria para a organização. Em suma, o que será feito para crescer.

Estratégia e Operações – Tem por objetivo realçar o foco da organização em algum aspecto econômico-financeiro considerado relevante para o período avaliatório e que contribui para o atingimento dos indicadores chaves definidos para viabilizar o resultado corporativo. Possui indicadores como captação, crédito, receita de serviços, contratos quantidade de transações;

Processos Internos – conjunto de objetivos e indicadores de inovação e mudança nos produtos e processos operacionais da empresa que possibilita a viabilização dos resultados corporativos. Incorpora indicadores voltados a gestão de processos, ética na condução de processos, controle e mitigação de riscos, inclusive socioambientais. Também chamado de Processos Internos na literatura, têm por objetivo primordial zelar pela qualidade do trabalho no dia-a-dia.

Sociedade – conjunto de objetivos e indicadores que dizem respeito à condução ética dos negócios, ao compromisso com o desenvolvimento social das comunidades em que o BB se insere e ao esforço em conscientizar e envolver os públicos de relacionamento em questões voltadas à responsabilidade socioambiental. Ética empresarial, investimento comunitários, repasse de recursos para ações sociais, imagem institucional e funcionamento de instâncias de interação para debater Responsabilidade Socioambiental com os componentes da cadeia de negócio (comitê e fóruns) são temas que podem pertencer a esta perspectiva;

Comportamento organizacional – conjunto de objetivos e indicadores relacionados à qualificação profissional, qualidade de vida, respeito à individualidade e satisfação dos funcionários que potencializa o resultado das demais perspectivas. Tem como premissa que a forma de relacionamento da Empresa com os funcionários produz reflexos na sua performance. Incorpora temas como

investimento em capacitação, remuneração, reconhecimento, motivação, desempenho e ascensão profissional;

Clientes – conjunto de objetivos e indicadores de desempenho, relacionados a clientes, que contribui para potencializar resultados financeiros e sustentabilidade dos negócios. Tem como pressuposto a identificação dos segmentos que a empresa se propõe a atender e respectiva proposta de valor a cada uma desses segmentos. Inclui temas relacionados à participação de mercado, expansão, rentabilidade, fidelização, retenção e satisfação de clientes.

A mensuração do ATB é feita através de pontuação atribuída mensalmente e pode variar de 100 a 600 pontos e é obtida pela soma dos indicadores vinculados as perspectivas. Essa mensuração é realizada com a apuração da pontuação dos indicadores. Cada indicador será avaliado nos quesitos meta, realizado, desvio, régua, nota, peso, pontuação mensal ou semestral. Essa avaliação é realizada comparando os resultados realizados com os padrões esperados.

As perspectivas são consolidadas e apresentadas em um relatório chamado Placar ATB, que nada mais é que um resumo das pontuações apresentadas pela unidade. O somatório dessas pontuações é utilizado para habilitar a dependência no Programa de Participação nos Lucros ou Resultados. O acompanhamento dessa pontuação deve ser realizada pelo avaliado, ou seja pela unidade de negócios.

2.4. RATING

Rating é uma classificação de risco atribuída a países e a organizações, com o qual se procura avaliar o grau de exposição (entenda-se perigo) ao qual a empresa ou a nação está exposta. Para o Banco não é diferente, Rating é uma classificação de risco operacional atribuída às dependências de todo o país em função do nível de controle e conformidade na condução dos processos operacionais.

Da mesma maneira como as agências responsáveis classificam o risco dos países por meio de um Rating, a instituição Banco do Brasil classifica as suas dependências em um Rating considerando a sua rede. São considerados os limites de exposição operacionais considerando os limites de exposição definidos pelo Subcomitê de Risco Operacional.

O Rating permite identificar as dependências com menor ou maior grau de exposição a risco operacional em um conjunto de indicadores, o que permite direcionar as ações para aperfeiçoar a condução dos processos. A evolução do Rating indicará o nível de eficácia das ações de controle implementadas.

As dependências são classificadas em cinco níveis de rating, de acordo com os limites máximos e mínimos de exposição a riscos operacionais admitidos em cada indicador, onde rating 1 indica nível forte de ações preventivas ao risco operacional, rating 2 indica nível satisfatório de prevenção, rating 3 indica nível aceitável de prevenção, rating 4 é considerado insatisfatório e o rating 5 é o nível crítico de ações de redução do risco operacional.

A função primordial do rating é mensurar o nível de controle e conformidade operacional naqueles processos que são considerados de maior risco para o Banco.

O Rating é avaliado através de seus indicadores, que refletem a particularidade de cada unidade do Banco. Os indicadores são divididos em dois grupos distintos, uma para as unidades de Agências e o outro para os Centros de Serviços e Logística (os CSL's).

Para as unidades de Agências são avaliados 9 indicadores de desempenhos que são listados abaixo:

- Indicador 1 – Operações de Crédito – reflete o percentual de não conformidade apresentados nas Fichas de Verificação de Conformidades FVC, considerando o peso dos sub-questos não conformes, ponderado pelo valor das operações verificadas no período de referência;
- Indicador 2 – Cadastro e Limite de Crédito – reflete o percentual de não conformidade apresentado nas FVC, considerando o peso dos sub-questos não conformes, ponderados pelo valor dos limites de crédito no mês da rodada a que se refere o rating;
- Indicador 3 – Conta Corrente – reflete o percentual de não conformidade apresentado nas FVC, considerados os pesos ponderados dos valores de renda (pessoa física) e faturamento (pessoa jurídica) cadastrados no período de referência;

- Indicador 4 – Adiantamento a Depositantes – reflete o somatório mensal dos saldos devedores diários em conta corrente nos dias da ocorrência de fatos geradores;
- Indicador 5 – Contábil – reflete a média ponderada dos percentuais de não conformidade apresentados nas FVC aplicados aos diversos processos relacionados no processo contábil;
- Indicador 6 – Processo Operacional Demais – reflete o percentual de não conformidade apresentado nas FVC, considerados os pesos dos sub-questos não conformes, dos processos relacionados à administração da dependência;
- Indicador 7 – Contas Transitórias – reflete o quantitativo de Controle de Contas Transitórias - CTR vencidos na data da coleta de dados, bem como sua correta classificação;
- Indicador 8 – Contratos e Convênios – exclusivos para as agências do Pilar Governo, reflete o percentual de não conformidade na aplicação da FVC relacionadas a diversos subprocessos;
- Indicador 9 – Indicador de Perdas Judiciais Extrajudiciais e Administrativas IPJA – reflete o quantitativo de perdas efetivas em razão de demandas judiciais, extrajudiciais ou administrativas, por meio do somatório de eventos Controle de Contas Administrativas - CDA selecionados.

Para os Centros de Serviços e Logística o rating é apurado com base nos seguintes indicadores:

- Indicador 1 – Compras e Contratações de Serviços – reflete o percentual de não conformidade apresentado nas FVC dos processos de compras e contratações de serviços previstos nos normativos;
- Indicador 2 – Administração de Contratos e Pagamento de Fornecedores – reflete o percentual de não conformidade apresentados nas FVC dos processos relativos à administração de contratos e pagamento de fornecedores previstos nos normativos;
- Indicador 3 – Demais Processos Operacionais – reflete o percentual de não conformidade apresentados nas FVC, considerados os pesos dos

sub-questos não conformes, dos processos relacionados à administração da dependência;

- Indicador 4 – Contábil – reflete a média ponderada dos percentuais de não conformidade apresentados nas FVC aplicadas a diversos sub-processos relacionados ao processo contábil;
- Indicador 5 – Contas Transitórias – reflete o quantitativo de processos de CTR vencidos na data da coleta de dados, bem como a sua correta classificação.

Classificar uma unidade através do Rating parece uma maneira de rotular o bom e o mau. Mas não. A principal função deste mecanismo é identificar as deficiências nos processos e elaborar ações para a correção dos problemas, para salvaguardar a imagem da organização e consequentemente dos colaboradores.

Mesmo não sendo explícito ao mercado, essa classificação serve para direcionar os colaboradores na execução dos seus serviços de maneira a evitar erros no processo. Seja no pagamento de um fornecedor ou na abertura de uma conta para um cliente, a imagem do Banco junto ao fornecedor e cliente está intimamente ligada às experiências no relacionamento com a organização.

2.5. GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Gestão é administrar, organizar, planejar. E a partir de informações, insumos, produtos, capital e trabalho, tornar possível a realização de algo. É transformar um amontoado de dados em informação para a organização com o objetivo de gerar resultado e garantir a sua perenidade.

Transferindo essa definição para a unidade celular de uma organização, que é o colaborador, gestão é o ato de administrar o seu conhecimento, gerar mais conhecimento para a execução do seu trabalho a fim de garantir a sua permanência e evolução na corporação.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p.183) “o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade

das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Ou seja, tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. Nesta linha, a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.”

Mapear e desenvolver competências organizacionais e individuais tem se tornado uma das estratégias das grandes empresas para atingir seu consumidor final de forma mais eficiente. Faz parte dessa estratégia, a capacitação dos colaboradores e de parceiros de uma organização, para que eles conheçam profundamente o produto que vendem e, dessa forma, exerçam maior influência na decisão do cliente. Pois não adianta uma empresa se esforçar em fazer um produto excelente, se os seus clientes internos não sabem das informações sobre o que fabricam ou vendem. Como a competência compreende não apenas as habilidades, mas também crenças e comportamentos, o fato de uma pessoa possuir habilidades não implica que elas sejam necessariamente aplicadas na organização.

Mas afinal, o que é competência?

Para Ruas e outros(2005, p.39):

“Os fundamentos da competência *expressar-se por escrito* junto a alunos do ensino fundamental é resultado de um processo de desenvolvimentos de capacidades sob a forma de conhecimentos, como a representação de cada uma das letras, de seus sons, dos sons resultantes de suas combinações, sobre a formação de palavras. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento da competência *expressar-se por escrito* vai depender de certas habilidades como desenhar a letra, memorizar seus sons, a capacidade de concentração, etc. Finalmente, esses fundamentos ainda vão depender da capacidade do tipo *atitudinais* como a disponibilidade para aprender, disposição para relacionamento, etc.”

Entendemos então pela definição e pelo exemplo dado por Ruas e outros, que a competência só existirá se o indivíduo possuir capacidades que possam credenciá-lo para a função ou serviço. O indivíduo somente terá a competência de expressar-se por escrito se ele tiver a capacidade de reconhecer e escrever todas as letras, ordená-las de maneira correta e coerente, e ainda possuir outras capacidades

como o conhecimento da gramática (substantivos, adjetivos, pronomes, tempos verbais, pontuação, etc.), além do conhecimento sobre o assunto ao qual ele se propõe a discorrer.

Exemplo de Competência em ação: expressar-se por escrito

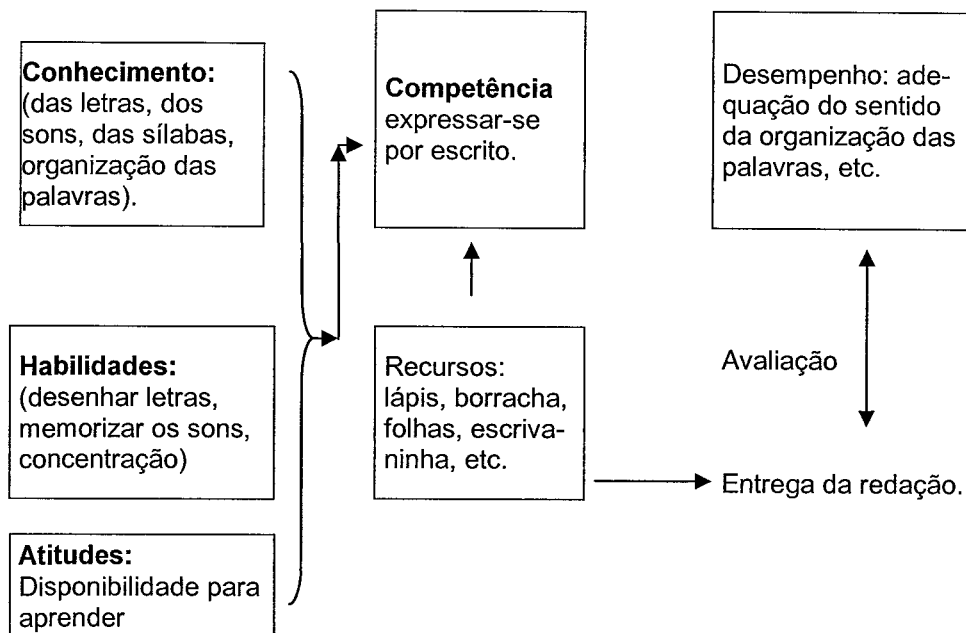


Figura 1. Extraído de Ruas e outros³

Trazendo para dentro de uma corporação, o funcionário somente terá a competência para exercer um cargo ou uma função se esse indivíduo possuir as capacidades (conhecimentos e habilidades) mínimas necessárias á função. Um motorista deverá saber interpretar de maneira correta os sinais de trânsito, ter noção de espaço, ter boa visão, coordenação e saber conduzir um veículo. Um gerente deverá conhecer o serviço de sua equipe, saber gerenciar a equipe, gerenciar conflitos, conhecer sobre o mercado no qual a empresa ou o seu setor está inserido, administrar a demanda da equipe e da empresa, direcionar o trabalho de sua equipe para alcançar as metas propostas pela corporação.

As capacidades se resumem em “potenciais competências que estão disponíveis para serem mobilizados numa situação específica” (Ruas e outros, 2005 p.40). Enquanto competência, é a mobilização de capacidades para a execução de um trabalho específico.

³ Figura extraída do capítulo 2 pág. 41 do livro Aprendizagem organizacional e competências

A Gestão por Competência enquanto ferramenta de apoio é no caso a ser estudado, um mecanismo de avaliação que visa colher informações comportamentais sobre o colaborador. Informações prestadas por seu superior hierárquico, por seus pares (colegas de setor e de mesmo nível hierárquico) e por seus subordinados. Sendo uma pesquisa de 360°, se realizada de forma imparcial, ela tem como trunfo reduzir a distorção na avaliação, onde por algum motivo qualquer, que não o profissional.

Quando falamos de competência não podemos deixar de mencionar a competência que se apresenta de forma coletiva, a competência organizacional. Esta, presente no âmbito organizacional, afeta diretamente o dia-a-dia da organização, pois está intimamente ligada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica.

Um exemplo de competência organizacional é dado pela empresa Sony, “pela sua capacidade de conceber e produzir produtos miniaturizados” Ruas e outros (2005, p.43).

Capacidade essa que segundo o autor, está ligado intimamente às áreas ligadas à engenharia. Mas a engenharia não serviria de nada se não fosse à competência do departamento financeiro em alavancar recursos para as pesquisas e a divulgação dos novos produtos.

Basicamente as competências organizacionais se classificam em três:

Competências organizacionais básicas, que contribuem para a sobrevivência da organização no médio prazo. Competências Organizacionais seletivas, que diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança ou quase mercado, que são as competências diferenciadoras. Competências organizacionais essenciais (core competence), que diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado, são as competências excepcionais, onde se enquadra a capacidade de miniaturização da Sony.

No Banco do Brasil, a Gestão de Desempenho por Competências é um sistema avaliatório que tem por objetivo orientar o processo de desenvolvimento profissional do funcionário, contribuir para o planejamento de carreira, facilitar à organização o atingimento de seus objetivos. Serve também como subsídio para sistemas informacionais de gestão de pessoas como o TAO (Talentos e Oportu-

nidades), que é a base para o Programa de Ascensão Profissional do Banco e para a remoção⁴ de escriturário e caixa executivo.

Essas competências são os conhecimentos, habilidades e atitudes expressas passíveis de observação no ambiente de trabalho e servem de orientação para a atuação do corpo funcional do Banco. A avaliação dessas competências é feita utilizando um padrão proposto pelo Banco, as Perspectivas de Desempenho, e de acordo com a aproximação ou com o afastamento desse modelo é que o funcionário é avaliado.

As Perspectivas de desempenho correspondem ao foco de interesse do Banco e se dividem em: Financeira, Clientes, Processo Internos, Comportamento Organizacional e Sociedade, conforme apresentado na Estratégia Corporativa.

O desempenho do funcionário é acompanhado e mensurado nessas cinco perspectivas e avaliadas por duas óticas: competências (avaliação individual) e metas (avaliação da dependência). Essas duas óticas, dimensões balizadoras passam por uma Matriz de Balanceamento⁵ e resultam no Placar GDP do funcionário, que é um dos pontos analisados no momento em que o funcionário deseja concorrer a um cargo dentro do Banco.

O processo avaliatório é dividido em três etapas: Planejamento, Acompanhamento e Encerramento.

O Planejamento envolve a seleção dos avaliados, atribuição dos perfis de competências específicas, registro do acordo de equipes. É nessa etapa que são formadas as equipes de trabalho, para depois registrar o acordo de equipe, sempre em consonância com os objetivos da corporação no trimestre, semestre e ano. O acordo de equipe tem natureza qualitativa, e nele são discutidas as competências necessárias para se atingir os resultados esperados. O acordo de equipe não deve ser confundido com o Acordo de Trabalho. O acordo de equipe constitui num momento para discutir, orientar e acordar o desempenho esperado para cada funcionário.

No Acordo de Equipe são equalizados os entendimentos em relação às competências avaliadas inclusive as competências específicas; é definido o calendário (cursos e capacitações); traça-se um possível calendário de ausências;

⁴ Remoção – Troca de dependência (agência ou departamento) a pedido do funcionário, sem alteração na função exercida.

⁵ Matriz de Balanceamento – tabela de pesos que define a priorização de cada perspectiva em cada ótica avaliativa.

acordam-se melhorias na condução dos processos avaliatórios, sem contar que se registrado no prazo, conta cinco pontos no placar de desempenho do gestor e da equipe.

Há também nessa fase a elaboração e o registro do Plano e Desenvolvimento de Carreira (PDC), onde o funcionário expressa ao seu superior o seu desejo de treinamento para trilhar a sua ascensão.

O Acompanhamento serve de parâmetro para o funcionário saber como está o seu desempenho. É nessa etapa que são registradas as observações sobre a expressão das competências do funcionário críticas sobre o comportamento ideal ou a postura inadequada. Serve também para que o gestor da equipe possa direcionar o aprimoramento do funcionário, apontando os pontos positivos e os desfavoráveis da sua postura e indicando a melhor forma de aperfeiçoamento. Tem como objetivo realimentar o processo para aprimorar comportamentos e melhorar a relação das pessoas além de subsidiar o avaliador na atribuição de conceitos. As anotações devem objetivar necessariamente o desenvolvimento das competências avaliadas.

O Encerramento é a parte final do ciclo avaliatório da GDP. É quando serão atribuídos os conceitos a respeito da competência expressas pelo avaliado. Estes conceitos devem condizer com as anotações realizadas para o funcionário em cada ciclo avaliatório. Durante o período em que são impostados os conceitos, há total liberdade aos membros da equipe, para realizarem alterações nas anotações registradas. Porém, após o encerramento do prazo, não ocorrerá nenhuma alteração.

As Competências profissionais do funcionário são classificadas em Fundamentais, Gerenciais e Específicas.

As Competências Fundamentais são atribuídas a todos os funcionários avaliáveis, de acordo com a perspectiva de desempenho, conforme exemplos abaixo:

Competências Fundamentais	Perspectiva
Presta atendimento com cortesia e agilidade disponibilizando soluções adequadas às expectativas dos clientes interno e externo e às orientações do Banco	Clientes
Implementa ações voltadas ao seu desenvolvimento profissional	Comportamento Organizacional
Identifica e aproveita oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e externo	Financeira
Identifica riscos na realização das suas atividades e implementa ações adequadas	Processos Internos
Direciona suas ações levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pelo banco.	Sociedade

As Competências Gerenciais são distribuídas para os funcionários do segmento gerencial de acordo com o exemplo abaixo:

Competências Gerenciais	Perspectiva
Promove o desenvolvimento da equipe, comunicando as suas expectativas, fornecendo feedback e oferecendo oportunidade de capacitação	Comportamento Organizacional
Toma decisões em tempo hábil, analisando o contexto e os objetivos da unidade	Financeira
Coordena processos da sua equipe, identificando desvios e implementando ações de melhora.	Processos Internos

As competências Fundamentais e Gerenciais são avaliadas pelos superiores, pelos pares e pelos subordinados.

As Competências Específicas fogem um pouco do contexto, pois são relevantes a cada funcionário de acordo com a área de atuação, distribuídas entre as perspectivas. Não são avaliadas por pares e nem pelos subordinados. Outra peculiaridade é que o funcionário pode selecionar as Competências Específicas e informa-las como não requeridas para sua função, impedindo a atribuição de conceitos por qualquer avaliador.

A avaliação dos conceitos, ou seja a atribuição de conceitos é realizada através de uma escala de dimensionamento de cinco níveis conforme abaixo:

- 1 = não expressou a competência requerida;
- 2 = expressou pouco a competência (muito abaixo do esperado);
- 3 = expressou moderadamente a competência (pouco abaixo do esperado);
- 4 = expressou muito a competência (é o esperado pelo Banco);

- 5 = expressou a competência de forma exemplar, acima do esperado.

Além das hipóteses

- X = quando não for possível observar a demonstração da competência. Não pode ser utilizada no ciclo avaliatório;
- Y = quando a atividade exercida não requer a competência.

Na hipótese de não ser atribuído conceitos, o sistema assumirá N(conceito não atribuído).

Os conceitos deverão ser atribuídos somente em função da competência analisadas e não em função das metas. Na atribuição dos conceitos 1 (não expressou a competência requerida) ou 5 (expressou a competência de forma exemplar), nessas duas hipóteses o conceito deve vir acompanhado de justificativa explicando o porquê do conceito atribuído.

Se utilizada de maneira correta, ou seja, atribuindo os conceitos coerentemente e imparcialmente, serve para orientar o funcionário na condução do seu aperfeiçoamento.

3. PESSOAS, GESTÃO E O PAPEL DO GESTOR.

3.1. PESSOAS.

Falarmos de organizações como se fossem seres vivos independentes é no mínimo utópico. A organização é a materialização de idéias, pensamentos, e ações daqueles que dela fazem parte. Indústrias, comércio e prestadoras de serviços são o reflexo do modo de trabalho, do preparo e do conhecimento dos indivíduos que fazem as engrenagens funcionarem no dia a dia. Desde a pessoa que recepciona o cliente até a diretoria, todos independente do cargo que ocupam na hierarquia são “a organização”.

Falar de metas, acordos de trabalho, avaliação de equipe e ascensão profissional sem destacar a célula da organização, a pessoa, seria no mínimo intransigência.

A nomenclatura dada às pessoas que fazem parte de uma organização sofreu alterações durante os anos. O próprio papel das pessoas dentro de uma organização vem alterando durante a história. Empregado, funcionário, operário, trabalhador, pessoal, mão de obra, capital humano e capital intelectual são algumas das formas nominativas de uma pessoa ou de um grupo de pessoas dentro da organização.

“A maneira como as organizações denominam as pessoas que nelas trabalham tem um significado importante: essa denominação sinaliza claramente qual é o papel e o valor que elas atribuem às pessoas.” Chiavenato(2010, p5).

Chiavenato (2010, p.6) ainda afirma:

“Tratar pessoas como recursos humanos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão de pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização – mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.”.

Essas duas passagens deixam claro que o trato das pessoas dentro das organizações vem mudando, e que não somos mais uma engrenagem e sim uma equipe. Uma equipe que deve ficar atenta não só ao seu trabalho, mas a sua qualificação.

As organizações estão atentas à qualificação dos seus colaboradores e por isso investem nessa qualificação. Cursos presenciais ou a distância sobre temas recorrentes à instituição, formação de nível superior, Pós-graduação, mestrado e doutorado já fazem parte da cultura da maioria das organizações. Sendo através de subsídio ou financiando integralmente a Especialização do colaborador, empresas como Siemens e Banco do Brasil possuem programas de aperfeiçoamento para os colaboradores, proporcionando acesso a educação para aqueles que desejam especializar-se.

Esses programas destinam-se a garantir ao colaborador acesso ao conhecimento e a qualificação e também é uma oportunidade de melhorar o seu conhecimento. Isso remete ao conceito de competência descrito no tópico 2.5, que é “o processo de desenvolvimento de capacidades sob a forma de conhecimento...”.

Assim, cabe as pessoas estarem dispostas a se aperfeiçoarem, adquirirem conhecimento sob pena de não figurarem como capacitados a algo ou alguma coisa.

3.2. GESTÃO

Gestão, gerir é o ato de administrar algo com a intenção de alcançar algum resultado. A gestão está no nosso dia a dia, pois gerimos nosso tempo, nossas finanças. Mas a gestão no caso das organizações é uma tarefa árdua e nem sempre reconhecida. Gerir no âmbito organizacional é um ato delicadíssimo, pois não são poucas as vezes em que ocorrem conflitos entre as pessoas e os departamentos. O departamento de marketing pede mais recursos para a divulgação de um novo produto, o departamento financeiro diz que o marketing deve reduzir os gastos. O departamento de vendas solicita mais recursos para ampliar o seu quadro de vendedores, o financeiro diz que realizou um estudo e pode-se aumentar a participação no mercado com o mesmo quadro. As opiniões e muitas vezes a vaidade das pessoas envolvidas em um processo estão em constante conflito na organização.

O que dizer então quando o que está em jogo não são cifras e sim pessoas.

Gerir pessoas é muito mais delicado, pois não são poucas as vezes em que a vida profissional e as aspirações dos colaboradores estão em jogo.

Conforme afirma Gil(2001, p.17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”.

Com base nessa afirmação, percebemos que Gestão de Pessoas vai além de coordenar o número de funcionários, recrutamento, seleção, salários, horas extras, férias. Aliás, muitas instituições já delegam a função de recrutamento e seleção aos setores que absorverão as pessoas, a fim de minimizar a possibilidade de “erro” na contratação.

Gestão de Pessoas é responsável pela coordenação dos objetivos da organização, com os anseios dos colaboradores. Essa responsabilidade fica clara no exemplo dado por Gil (2001; p28):

“Você sabe por que mudou o nome do Departamento de Pessoal da UFPE? [...] Se há bem pouco tempo, o foco do Departamento de Pessoal estava voltado mais para as atividades burocráticas e de controle, o Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) amplia seu campo de atuação para o redimensionamento humano, [...]. O DGP, portanto assume um papel estratégico para a Universidade. Para atingirmos as metas e os desafios, tanto organizacionais quanto pessoais, contamos com a sua colaboração, a cada dia, no sentido de enfrentarmos juntos os obstáculos que porventura se apresentem, superando-os com criatividade e espírito de equipe.”.

Esse trecho deixa bem claro em algumas palavras mudança de postura estratégica da organização. “Redimensionamento humano” e “desafios tanto organizacionais quanto pessoais” nos mostram como o discurso do novo departamento está alinhado com a academia, quando esta diz que Gestão de Pessoas atua para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais.

Cabe então à Gestão de Pessoas “ ... selecionar adequadamente seu pessoal, treina-lo para que se torne mais eficiente e competitivo, manter as relações de trabalho harmoniosas, garantir elevados níveis de segurança e de saúde para o seu pessoal...”Gil (2001: p.40) .

3.3. O PAPEL DO GESTOR

Gestor ou administrador é o individuo que além de atuar como “controlador” deve ser o líder de sua equipe. Liderança não é uma qualidade imposta aos demais, “...liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e

na aceitação dos subordinados.” Gil (2001; p.220). Se não houver aceitação não é líder, é chefe.

O líder pode ser orientado para duas “frentes” a do trabalho e a das relações humanas, em diferentes graus de inter-relação entre as duas. Esse rótulo dado pelos estudiosos aos líderes definem bem o perfil de gestão.

O quadro abaixo demonstra as combinações possíveis entre trabalho e relações humanas.

Consideração por pessoas	Elevada consideração por pessoas e baixa orientação para a tarefa	Baixa consideração por pessoas e elevada orientação para a tarefa
	Elevada consideração por pessoas e elevada orientação para a tarefa	Baixa consideração por pessoas e baixa orientação para a tarefa
		Orientação para a tarefa

Figura 2 Os quatro estilos básicos de liderança, segundo a Universidade Estadual de Ohio.⁶

O Gestor que tem Elevada consideração pelas pessoas e baixa orientação para a tarefa é aquele que é considerado o Líder democrático. Têm o carisma e a aceitação da sua equipe, filtra as cobranças que são repassadas para a sua equipe. O fato de ter baixa orientação para a tarefa não significa não trabalhar, apenas ele cumpre o mínimo necessário a sua sobrevivência e da sua equipe.

O Gestor que tem Baixa consideração por pessoas e elevada orientação para a tarefa é aquele que é considerado o Líder autoritário, é o famoso chefe. Normalmente preocupado com a sua imagem diante da diretoria, o seu norte é o trabalho, são as metas. Sua equipe é um mero instrumento para se alcançar um objetivo. É o Gestor à moda antiga.

O Gestor que tem Elevada consideração por pessoas e elevada orientação para a tarefa. É o Gestor desejável e o modelo atual de Gestor. Aquele está focado nos objetivos da organização, mas sem perder o respeito pelas pessoas que fazem parte da sua equipe.

⁶ Extraído de Gil (2001: p.223)

A quarta e última combinação é o Gestor de Baixa consideração por pessoas e baixa orientação para a tarefa. Esse dispensa comentários.

“Assim, o bom comandante conduz a suas tropas como se fosse conduzisse um homem pela mão, dessa forma essa pessoa não pode deixar de segui-lo”.(Sun Tzu 2007: p.119).

Acima vemos que a importância dada a Gestão de Pessoas data de 500 A.C onde o general chinês Sun Tzu destaca que o gestor, o líder, no seu caso, o comandante deve respeitar e conduzir os seus soldados para que dele tenha garantido o comprometimento e não seja por ele abandonado durante a batalha.

O Gestor deve de utilizar-se do prestígio que tem, junto a sua equipe para alcançar os objetivos, as metas da organização, mas também utilizar-se do prestígio e da proximidade com a Diretoria da organização, para promover o desenvolvimento pessoal e profissional da sua equipe.

Smolski, disse lá no item 2 que a controladoria é análoga a uma orquestra. Podemos dizer que a organização é uma orquestra, cada setor cada departamento têm o seu maestro, que é o Gestor. O Gestor é incumbido pela Diretoria a conduzir essa orquestra, usando como partitura a missão da organização as metas acordadas para o período. A afinação e o sucesso da orquestra estão em grande parte depositada na habilidade do Gestor reger os músicos.

4. ASCENSÃO PROFISSIONAL.

Como em qualquer organização do seu porte, o Banco do Brasil possui um processo de Ascensão Profissional bem claro e definido. Ele possibilita a gestão compartilhada da carreira entre o colaborador e a organização, de maneira que o colaborador conhecendo o processo, possa traçar o seu encarreiramento, e após ter determinado o seu objetivo, preparar-se para atingi-lo.

Esse mecanismo é um processo de aquisição ou aprimoramento de competências, permitindo ao funcionário melhorar o seu desempenho profissional para galgar novas funções dentro da empresa. Considera em seu escopo as ações de desenvolvimento profissional a partir das necessidades, expectativas e aspirações de ambos.

O processo de ascensão profissional se dá através do uso de recrutamento interno e de um sistema de informações funcionais de chamado Talentos e Oportunidades (TAO). Esse sistema condensa todas as informações sobre os processos de recrutamento eletrônico e também as informações sobre todos os candidatos.

O Recrutamento Interno, como o próprio nome diz é um processo que se destina a atrair e encontrar candidatos dentro da própria organização, visando o preenchimento de vagas e cargos, ou ainda selecionar pessoas para trabalhos específicos dentro da empresa. Aliado a um sistema informatizado onde se encontram as informações dos possíveis candidatos, o recrutamento interno em um primeiro instante é um recrutamento eletrônico totalmente impessoal, onde são confrontadas as características, as competências, as experiências de cada candidato, com as exigências para se ocupar a posição em aberto.

O Programa de Ascensão Profissional prevê a avaliação das experiências e competências (conhecimentos, habilidade e atitudes) e propicia ao Banco identificar as pessoas mais adequadas às necessidades atuais e futuras da empresa e ao funcionário possibilita estruturar e implementar o seu planejamento de carreira.

O Programa tem como premissas a simplicidade, clareza e transparência, isonomia, democratização de oportunidades, meritocracia, atuação do gestor desenvolvedor de pessoas.

Simplicidade porque está disponível de uma maneira de fácil compreensão a todo o funcionalismo. Claro e transparente porque as regras são e conhecimento

público e são explicadas de maneira acessível. Verificamos a isonomia, pois todos têm as mesmas chances, desde que preencham os pré-requisitos parametrizados para cada oportunidade. Democratização das oportunidades, pois todas estão “expostas” no sistema TAO de maneira que todos têm acesso às vagas abertas em todas as unidades Federação.

Meritocracia, pois todos que se candidatam têm seu currículo avaliado e aqueles que se enquadrarem melhor no perfil serão os escolhidos, reconhecidos através das competências expressas pelo funcionário.

Proatividade no comportamento funcional, pois concorrem aqueles que expressarem o desejo via inscrição no processo seletivo e também a proatividade do funcionário na sua própria preparação para atingir o seu plano de carreira.

O gestor tem um papel importantíssimo como desenvolvedor de pessoas, pois em função da sua experiência dentro da organização, ele poderá identificar os possíveis talentos da sua equipe e direcioná-los para o aperfeiçoamento.

Os objetivos do Programa de Ascensão Profissional são de conciliar as estratégias organizacionais da Empresa com as expectativas de crescimento do funcionário, estabelecer critérios técnicos transparentes para a ascensão profissional, sinalizar os caminhos a serem percorridos para ascensão e facilitar o exercício da nomeação e promoção dentro da empresa.

O recrutamento para compor as equipes de toda e qualquer unidade do Banco se dá através do TAO.

4.1. TALENTOS E OPORTUNIDADES – TAO

O Sistema TAO, conforme foi descrito anteriormente, é um sistema informatizado de recrutamento interno e comissionamento, que compara as competências, conforme a definição de competência descrita no tópico 2.5, habilidades, experiências dos candidatos às competências necessárias a cada função. De responsabilidade da Diretoria de Pessoas, o TAO considera as informações constantes no currículo do funcionário no momento do encerramento da oportunidade, ou seja no momento em que se encerra o prazo para a inscrição naquela vaga.

Como existem parâmetro para cada função a ser exercida dentro da organização, o TAO enquanto sistema informacional visa mensurar de maneira impessoal as competências e a experiência de cada candidato, valorizando a qualificação profissional dos funcionários e promover o reconhecimento do mérito de cada um.

Outros objetivos para o sistema são o de auxiliar o funcionário no seu planejamento de carreira, indicando como e o que ele precisa para alcançar o seu objetivo. Quais são as competências que ele precisa desenvolver para conseguir cumprir o seu planejamento.

O TAO ainda dá aos responsáveis pela seleção uma visão clara das competências profissionais dos candidatos, disponibilizando de forma padrão o currículo funcional para is processos seletivos. Ele ainda divulga as oportunidades de atuação dentro da organização e auxilia no processo decisório para o preenchimento das vagas para atuação na empresa.

Para tanto o sistema é dividido em dois módulos: Talentos e Oportunidades.

4.1.1 Módulo Talentos.

O Módulo Talentos do sistema TAO contempla as informações pessoais e profissionais de cada candidato, que são encontradas no currículo funcional. Essas informações são capturadas de diversos registros em sistemas de Gestão de Pessoas da Empresa. Sendo esses registros de responsabilidade tanto do funcionário quanto do Banco. As informações de responsabilidade do funcionário devem ser atualizadas por este e a sua veracidade por ser questionada pela organização e caso seja verificadas inverdades, o funcionário está sujeito a sanções disciplinares.

As informações funcionais encontradas no Módulo Talentos servem para qualificar o candidato a um determinada seleção. Nele se encontram informações como Formação Acadêmica, Comissões exercidas dentro do Banco, Certificações, Gestão de Desempenho Profissional, Realizações dentro do Banco e Experiência Profissional fora da organização.

As informações referentes à Formação Acadêmica são aquelas de graduação e pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), que são de responsabilidade do colaborador, são atualizadas semanalmente no sistema.

O colaborador pode cadastrar os cursos em andamento ou os cursos interrompidos, porém após a conclusão deve-se sempre lembrar de alterar o status de “em andamento” para “concluído”, pois os cursos “em andamento” obedecem a parâmetros distintos de pontuação no sistema TAO.

Os cursos interrompidos e os de nível médio, compõe o currículo funcional, porém não pontuam.

As Comissões exercidas no Banco são listadas a fim de verificar se o dia-a-dia do funcionário corresponde em partes com a vaga a qual ele está concorrendo. Por exemplo: um escriturário que trabalha com o atendimento da carteira de pessoas físicas pode concorrer à vaga de assistente de negócios na carteira de pessoas físicas se maior problema. Já se esse mesmo escriturário desejasse concorrer à uma vaga de assistente no Departamento Jurídico do Banco, certamente seria desclassificado, pois o seu histórico não lhe credencia a essa concorrência. Por isso a importância de um planejamento de carreira, para que se tenha o dissabor de ser eliminado por falta de competência.

O histórico dessas comissões é atualizado mensalmente, uma semana após o processamento da folha de pagamento. Ou seja, essa informação é de responsabilidade do Banco.

Outro item importante na manutenção do Módulo Talentos e que influenciam no processo de concorrência são as Certificações de Conhecimentos que podem ser de dois tipos: As Certificações internas, e as Certificações Externas.

As Certificações Internas são provas de conhecimentos de interesse no Banco. Para tanto, são fornecidos aos colaboradores material didático para que esse funcionário conheça sobre o assunto e possa agregar essa competência ao seu currículo. Essa Certificação Interna é obtida através de ciclos avaliatórios promovidos pelo Banco, que tem por objetivo atestar se o funcionário tem os conhecimentos mínimos necessários sobre determinado assunto. As provas não são de caráter classificatório, porque visam apenas atestar o conhecimento. Porém a detenção da certificação possui esse caráter, o classificatório, no caso de concorrência a alguma vaga.

As Certificações internas propostas pelo Banco são nas seguintes áreas de conhecimento:

Agronegócios, Aspectos Jurídicos de Negócios Bancários, Comércio Exterior, Controles Internos e Compliance, Economia e Finanças, Gestão Organizacional e de Pessoas, Gestão de Segurança, Gestão do Crédito, Marketing, Responsabilidade Socioambiental/ Desenvolvimento Regional Sustentável, e Setor Público e Teoria Geral da Administração.

Com as certificações nestas áreas o colaborador está comprovando que possui o mínimo de conhecimento sobre os assuntos de relevância para o Banco.

Certificações Externas são aquelas oferecidas no mercado, que tem por objetivo atender as necessidades básicas de conhecimento de diversas empresas no mercado. A mais solicitada dentro do Banco é a Certificação da ANBID

A ANBID é a principal entidade certificadora do mercado. O Programa de Certificação Continuada da ANBID tem por finalidade promover o aumento da capacitação dos profissionais do mercado de capitais que possuem contato direto com os investidores na comercialização de produtos de investimento. As principais certificações exigidas pelo Banco são a Certificação Profissional ANBID Série 10 (CPA-10) que é exigida para funcionários abaixo dos níveis gerenciais, como assistentes e supervisores e a Certificação Profissional ANBID Série 20 (CPA-20) exigida para os cargos gerenciais.

A Gestão de Desempenho Profissional (GDP) é o processo avaliatório individual que é realizado semestralmente. Esse processo consiste em avaliação do tipo 360°, onde cada indivíduo da organização avalia o seu desempenho (autoavaliação), é avaliado por seu superior, é avaliado por seus pares (funcionários de mesmo nível hierárquico), e é avaliado por seus subordinados caso existam. Os três ciclos avaliatórios mais recentes servem de subsidio para a formação do placar GDP, que compõe a pontuação do funcionário para a concorrência no sistema TAO. É na avaliação da GDP que são analisadas as competências individuais do funcionário, como ele se vê dentro da instituição e como ele é percebido pelos seus colegas de equipe. A atualização do placar GDP no currículo do funcionário ocorre a divulgação do resultado do ciclo avaliatório.

Realizações dentro do Banco são ações ou projetos que após implementados tenha agregado valor para a dependência ou para o conglomerado. Deve ser identificado, na linha resultados obtidos, o nome do administrador da

dependência(Gerente Geral) para que se possa em algum momento validar a informação. Podem ser informados nesse campo realizações referentes a atividades profissionais extra banco. Podem ser informadas até 5 realizações vinculadas a conhecimento de produtos e serviços pertinentes ao Banco, sendo que somente as realizações referentes aos últimos 5 anos pontuam no TAO.

Experiência profissional fora do Banco refere-se a atividades profissionais de natureza não eventual desenvolvidas fora do Banco, mediante relação de emprego (recebimento de salário), ou desenvolvidas por profissional liberal (autônomo). São passíveis de registro no cadastro do funcionário as funções exercidas em empresas públicas ou privadas, desde que mediante comprovação.

Manter o Módulo Talentos atualizado é uma maneira de disponibilizar a organização um resumo sobre o seu conhecimento e uma maneira de se manter na concorrência.

4.1.2 Módulo Oportunidade.

O Módulo Oportunidade disponibiliza ao corpo funcional da empresa informações sobre vagas nos mais diversos níveis de atuação dentro da corporação em todas as Unidades da Federação. Fazem parte desse módulo os comissionamentos, que são as vagas abertas para a concorrência, processos seletivos internos para programas institucionais, cadastro de colaboradores educadores, selecionadores e orientadores; grupos de trabalho, adições (empréstimo de funcionário à outra dependência por tempo determinado), estágio e certificações.

As oportunidades são criadas em conjunto com as unidades demandantes e não devem ser confundidas com vagas e nem com compromisso de provimento da empresa. É claro que nenhuma instituição iniciará um processo seletivo sem que exista efetivamente a vaga. Porém vale lembrar que por ser um processo seletivo pouquíssimos serão contemplados em cada rodada.

Para todas as vagas existentes dentro da empresa há um perfil básico parametrizado. O que não impede que critérios específicos para cada recrutamento sejam inseridos para atender a especificidade de um departamento, de uma localidade ou de um tipo de serviço.

Após definidos os parâmetros para o cargo, há a divulgação da vaga e iniciam-se as inscrições. O ato de inscrição do funcionário em um processo seletivo caracteriza-se com interesse na vaga, sendo a desistência da vaga pode implicar em prejuízo para todos os envolvidos no processo. Os parâmetros definidos em cada oportunidade são as diretrizes para a pontuação de cada funcionário inscrito. Os candidatos têm acesso a sua pontuação no ato da inscrição e os gestores têm acesso à relação de inscritos em ordem de classificação na oportunidade no seu prefixo. Mais uma vez deve ser lembrado que serão consideradas as informações constantes no currículo do funcionário no encerramento do período de encerramento das inscrições na oportunidade.

As inclusões e exclusões para as concorrências podem ser realizadas a qualquer momento pelo funcionário. Exclusões ocorrem automaticamente quando: da remoção, do comissionamento ou descomissionamento do funcionário, quando o funcionário tiver nomeação pendente de posse ou for empossado em algum cargo, aí há o cancelamento de outras concorrências, ou ainda decorrido o prazo de um ano da inclusão da concorrência. No caso de decorrência de prazo, o sistema emitirá um aviso via correio eletrônico, dando ciência ao funcionário do encerramento do prazo. Funcionários afastados não são admitidos no processo seletivo, exceto se a sua inscrição for efetivada em até 2 dias antes do encerramento do prazo de inscrição, respeitados o parâmetro.

4.2. PROGRAMA DE ASCENSÃO PROFISSIONAL.

O Programa de Ascensão Profissional na Rede de Agências tem como principal função identificar os colaboradores com potencial para assumirem funções gerenciais, fornecendo subsídios para a gestão da carreira do funcionário, envolvendo as etapas de recrutamento, qualificação para a seleção, seleção e comissionamento.

O recrutamento acontece via TAO para a qualificação para a seleção, podendo apenas concorrer em apenas uma oportunidade.

O funcionário poderá se inscrever quando possuir 50% das certificações internas descritas no item 4.1.1, possuir uma certificação legal de investimento

(básica ou avançada), CPA 10 ou CPA 20, exercer função no banco a mais de 90 dias e atender aos demais parâmetros das oportunidades.

A qualificação é feita através de uma avaliação dos candidatos em relação ao perfil necessário para o exercício das funções na rede de agências.

Depois de avaliados por representantes técnicos das áreas, o candidato recebe um feedback individual com o objetivo de avaliar a seu desempenho e a sua proximidade com o cargo gerencial pretendido.

Os funcionários aprovados na etapa de qualificação são cadastrados no TAO como público preferencial para concorrência e comissionamento em oportunidades afins por um período de 5 anos, desde que atendam os parâmetros específicos para cada concorrência.

Aqueles que não obtiverem indicação, deverão aguardar pelo menos um ano para então se inscreverem novamente no programa.

O Comissionamento, ou seja, a nomeação do colaborador na nova função ocorre após o término do ciclo avaliatório.

Existe também um programa de ascensão específico para aqueles que já estão nos cargos de administradores de agências e desejam integrar o corpo executivo da empresa. Esse programa tem suas regras como o programa da rede de agências, com suas particularidades, mas que possui o mesmo arcabouço metodológico. Mas este não é o foco da pesquisa.

4.3. A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR.

Para que se possa entender a forma como o colaborador percebe o processo de Ascensão profissional foi utilizado um questionário composto por sete questões onde se pretende captar a compreensão dos integrantes da organização sobre assuntos presentes no dia a dia da organização.

Para tanto, se buscou a participação de integrantes de diversas funções dentro do ambiente que é o foco da pesquisa, o ambiente do banco que é apresentado ao público, a agência.

Em função das limitações, foram encaminhados 23 questionários para funcionários de todas as funções e com o mais variado tempo de empresa. O

objetivo desse questionário é tentar avaliar o entendimento do funcionalismo acerca dos assuntos que envolvem o programa de ascensão profissional.

As duas primeiras perguntas do questionário visavam identificar o perfil do colaborador através da função e do tempo de empresa. A terceira pergunta tem como objetivo mensurar o entendimento sobre os temas decisivos no programa de ascensão profissional. A quarta e quinta pergunta objetivam captar a opinião dos respondentes sobre o sistema de avaliação de desempenho e se os participantes conhecem algum sistema avaliatório anterior ao existente. A sexta pergunta tem por objetivo verificar a opinião sobre o atual programa de ascensão profissional. E por fim a sétima questão tem como objetivo verificar se os participantes conhecem a existência de outro processo de ascensão profissional.

Dos 23 questionários enviados 16 retornaram, apresentando o seguinte perfil dos entrevistados: Três colaboradores têm até dois anos de empresa; cinco colaboradores até cinco anos de empresa; três estão na empresa até dez anos; três estão de dez a quinze anos; e dois há mais de quinze anos. Isso nos dá uma amostra variada, onde poderemos observar o entendimento de acordo com o tempo no banco. Espera-se que pessoas com mais tempo de empresa possuam um melhor entendimento sobre estes termos-chaves no dia-a-dia da organização.

Com relação aos cargos, dos respondentes quatro são escriturários, seis são caixas ou assistentes; seis são do corpo de gerência média. Espera-se também que a compreensão sobre os assuntos seja maior nos cargos de maior importância.

A terceira questão tinha por objetivo avaliar o entendimento do colaborador acerca dos assuntos abordados. Numa análise geral, quinze dos dezesseis respondentes apresentaram algum conhecimento sobre o assunto que lhes propicia coordenar os seus trabalhos e entender os “jargões” do ambiente no qual estão inseridos.

Chamou atenção, a descrição feita por dois colaboradores com até dois anos de empresa, pela qualidade da resposta, se sobrepondo as respostas de funcionários com mais de dez anos de empresa.

A quarta questão se destinava a verificar a opinião do colaborador sobre o método avaliatório existente. O que chama atenção é o número de pessoas que enquadraram como contestável o processo avaliatório, GDP. Sete pessoas consideraram contestável o método sob diversos aspectos, dentre os aspectos ressaltados, que não se dá a devida atenção ao processo, e na hora de avaliar

utiliza-se como maior critério de avaliação o 4, pois ao se avaliar com critério 5, há a necessidade de justificar a resposta, e isso demanda tempo de trabalho. Essa posição é ratificada pelo argumento de um consultado que respondeu a opção C (outros – Cite), citando Aprimoramento e justificando como “aprimoramento do avaliador e do avaliado, utilizando-a com o objetivo e fim para qual foi criada”. Outra alegação é que se considera o círculo de amigos dos concorrentes, sendo a avaliação pela GDP apenas um critério.

A questão cinco objetivava identificar algum processo de avaliação de desempenho anterior ao vigente. Apenas dois dos consultados responderam a essa pergunta, que são os dois funcionários com mais de quinze anos de empresa. Em seus relatos chamou atenção é que no modelo anterior o colaborador era avaliado apenas pelo seu superior, resultado em apenas uma opinião, que segundo o respondente seria prejudicial ao avaliado.

A pergunta de número seis visava verificar se os avaliados achavam justo ou não o Programa de Ascensão Profissional. Apesar de oito dos dezesseis acharem justo o modelo, quatro acharam injusto e três se abstiveram de responder.

A última questão, a de número sete, tinha como objetivo verificar se o entrevistado conhecia outro Processo de Ascensão Profissional, e de todos apenas quatro responderam esse item. Das quatro, as duas que chamaram atenção foi a de um colaborador que descreveu que anterior a esse processo, a Ascensão Profissional se dava basicamente pelo tempo de “casa” que o funcionário tinha, gerando frequentemente “um péssimo desempenho”, segundo suas palavras.

A outra resposta para essa questão é a que cita o processo do Banco América do Sul, onde aquele que se destacava perante a sua gerência era indicado para participar do processo seletivo, onde eram avaliados os conhecimentos bancários, atualidades e outros assuntos referentes à instituição.

O que se percebe é que apesar de quinze dos dezesseis questionários que retornaram compreenderem mesmo que basicamente o significado dos termos ATB, GDP, Rating e Sinergia, a compreensão sobre o processo de Ascensão fica prejudicada. Com um maior entendimento sobre os termos ATB, GDP, Rating e Sinergia certamente a percepção sobre o Programa de Ascensão Profissional melhorará.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O presente trabalho descreveu a importância da Controladoria enquanto ferramenta de auxílio na gestão de informações vitais a qualquer organização. Mostrou que a Controladoria não é uma ciência restrita a números. Ela utiliza-se de números para auxiliar na tomada de decisões, auxiliando na administração da organização mensurando alternativas e otimizando informações.

Percebe-se a relevância de encarar a Controladoria ferramenta administrativa de grande importância, pois ela propicia aos responsáveis pela gestão, uma ampla visão daquilo que realmente acontece com a organização. O que se tem em termos de resultado e o que se deseja.

Os profissionais envolvidos com a Controladoria não devem ser encarados como uma turma de chatos cercados de planilhas que ficam importunando todos com seus controles malucos, e sim como pessoas focadas nos principais objetivos da organização, manter-se viva e aumentar a participação no mercado.

O trabalho também nos mostrou o *Balanced Scorecard*, ferramenta magnífica no auxílio da gestão empresarial, pois traduz da missão da organização em indicadores compreensíveis a todos. Ele direciona a organização e proporciona um tratamento pontual para os três principais pontos de uma empresa, o aspecto financeiro, os clientes e os funcionários.

Os objetivos financeiros bem definidos norteiam as decisões da organização para um período de tempo pré-definido. É de primordial importância para que isso aconteça que a organização saiba entender a sua participação no mercado para não tomar decisões equivocadas podendo por a perder anos de trabalho.

Entender quem são e como pensam seus clientes é essencial para a tomada de decisões. Sem saber quem se deseja atingir, qual mercado se deseja alcançar não há como planejar ações concretas. Atender bem a todo tipo de cliente é utópico. Segmentar bem o seu mercado, ter claro qual o tipo de pessoas ou empresas que se quer como parceiro auxilia na hora de definir onde se deseja chegar.

Depois de uma estratégia bem definida, o funcionalismo, os colaboradores são peças chaves para que as coisas aconteçam. O Colaborador é a ponte entre a empresa e o cliente. Fazer que o colaborador sinta-se parte de uma equipe e não de um grupo é uma estrada difícil, pois envolve seres que têm uma percepção sobre o seu papel no ambiente no qual está inserido. Pessoas dos níveis superiores da

organização e pessoas do operacional da empresa devem ter uma sintonia fina sobre as ambições da organização para que se possam alcançar os objetivos da missão.

Preparar o colaborador para realizar o seu trabalho, e realiza-lo a contento é sem dúvida um grande desafio e um diferencial para qualquer empresa. Produtos possuem métodos científicos de mensuração de qualidade. O atendimento, o trato com o cliente interno e externo é o diferencial hoje. Atender as expectativas do se cliente de maneira eficaz e eficiente é grande arma hoje. Para isso deve-se atentar para a especialização do colaborador. É nesse ambiente que atua o Gestor. Ele é o principal responsável pela postura dos seus subordinados. Se o Gestor é consciente da sua importância como modelo, como exemplo, principalmente para os colaboradores mais novos, certamente saberá conduzir a sua equipe ao sucesso, porque chegará um momento em que a maioria, senão todos estarão tomados por um sentimento de responsabilidade sobre todos os resultados.

Quando se entende a Controladoria, o *Balanced Scorecard*, e o papel de cada um dentro da organização é mais fácil perceber que a proposta apresentada pelo Banco não é uma colcha de retalhos de teorias acadêmicas. Percebe-se que há conexão entre a teoria e a prática.

O Acordo de Trabalho não deve ser entendido como uma imposição de metas a serem alcançadas para agradar à diretoria e aos acionistas. Apesar de ser o horizonte a ser seguido. O Acordo de trabalho está alinhado a uma estratégia de crescimento delineado pela diretoria da empresa. Percebe-se que o Acordo de trabalho é moldado seguindo os preceitos do *Balanced Scorecard*. A perspectiva Resultado Econômico do Acordo de Trabalho, nada mais é que a Perspectiva Financeira do BSC, a Perspectiva Clientes recebe o mesmo nome e o que se chama de Comportamento Organizacional é semelhante à Perspectiva de Aprendizado e Crescimento no BSC.

Da mesma forma se deve compreender que a gestão por competência e o rating são ferramentas que se destinam a comparar que se é com aquilo que se espera que seja. Não devem ser encarados como instrumentos punitivos.

Quando se entende as premissas dos termos e dos mecanismos utilizados no dia-a-dia, no trabalho, se torna mais fácil compreender o Programa de Ascensão Profissional do Banco do Brasil.

Apesar dos protestos registrados pelos funcionários que responderam à pesquisa de entendimento proposta, percebe-se que o programa é claro e bem definido quanto ao método de avaliação. Simplicidade e clareza, pois quando se fala em parametrização de um sistema informacional, não há o que se questionar. O sistema é parametrizado para enquadrar aqueles que possuem pontuação no ATB, exerceram cargos que se relacionam ao cargo pretendido, formação e etc. Isso é incontestável.

Talvez seja necessário ao funcionário compreender melhor o significado dos assuntos do seu dia a dia, para compreender o que é o Programa de Ascensão Profissional. Todas as participações funcionários foram de extrema valia para a execução dessa tarefa, porém observa-se em alguns casos um conflito no entendimento dos termos e no posicionamento acerca da validade das teorias.

O que não se pode negar é que o processo é muito claro e dinâmico no que se refere aos parâmetros de seleção para a concorrência e está acessível a todos através dos sistemas informacionais da organização, é democrático.

O que se percebe é que muitos não acreditam no processo de Ascensão, principalmente quando o processo está na fase mais pessoal, que são as entrevistas. A descrença acerca do método de avaliação da entrevista é generalizado, gerando um mal estar após cada ciclo avaliatório.

Saber utilizar as ferramentas de forma correta, deixando de lado as diferenças e os rancores, avaliando o colaborador pela sua postura e pelo seu trabalho é sem dúvida o diferencial e a maneira correta de utilização dos mecanismos. As ferramentas são boas, o processo claro e objetivo.

Resta as pessoas que participam de cada etapa, desde a avaliação via GDP até a entrevista, frente-a-frente, a sensatez de fazer a sua parte de maneira impessoal, para que o processo seja percebido por todos como algo que avalia a competência do entrevistado e não o seu ciclo de amizades.

Referências

CATELLI, Armando. Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica, São Paulo: Editora Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FIGUEREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. Controladoria: teoria e prática. 2ª Ed., São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência RAC, Edição Especial 2001.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KALLAS, David; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. Implementação e Impactos do *Balanced Scorecard*: um estudo com Jogos de Empresas. XVII Congresso Latinoamericano de Estratégia SLADE, Maio de 2005 Santa Cruz de La Sierra, Bolívia.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello & FISCH, Silvio. Controladoria: seu papel na administração de empresas, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. Aspectos comportamentais da contabilidade gerencial (ou a contabilidade comportamental). São Paulo: FEA – USP, 1977.

PADOVEZE, Clovis Luiz. Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação – São Paulo: Cengage Learning, 2009.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. Os novos horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências. São Paulo: Bookman, 2005.

SLOMSKI, Valmor. Controladoria e Governança na Gestão Pública, São Paulo: Editora Atlas, 2005.

TARAPANOFF, Kira; MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. Inteligência Organizacional e Competitiva, Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

Tzu, Sun. A Arte da Guerra: os treze capítulos originais. Adaptação e tradução de Nikko Bushidô, São Paulo: Jardins Livros 2007.

Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil, Consulta 14 de janeiro de 2010.
<http://www.administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-de-competencias-para-inteligencia-competitiva/13870/>